

## &lt;書 評&gt;

小笠原英司著 『経営哲学研究序説  
－経営学的経営哲学の構想－』  
(文眞堂, 2004年)

村 田 晴 夫

I

この本の目的は明確である。それは次のように語られる。「本書の研究意図の第一は……経営学における哲学的研究を回復すべく、経営哲学研究としての経営哲学の学術的体系化をはかる点にある。」(第一章第一節, 4頁)

それでは経営哲学とは一体何であり、それはいかなる研究と成果をもたらすと期待されるのであろうか。

経営哲学については比較的語られることが少なかった。しかし、近年、それは活発な研究によって関心を集めてきた。経営哲学学会が作られたのは1984年、いまからちょうど20年前のことである。その20周年目にあたる2003年、経営哲学学会編集になる『経営哲学とは何か』(文眞堂)が刊行された。ようやく経営哲学研究の必要が認識され始め、本格的な関心と研究の目が向けられ始めたのであった。そのときに当たって、本書が公にされたことは単なる偶然ではない。著者の小笠原英司氏はこれらの研究活動にも積極的に参加してきた、この道の長年の探究者であり、その経営哲学説は研究者の間ではよく知られてもいた。しかし、この本は単に氏がこれまでに発表してきた諸論文の集大成ということではないものを含んでいる。それは経営哲学の体系化の試みということである。これは全く新しい試みであり、長年の蓄積と

大きな構想力によってはじめて可能なことである。小笠原氏の構想は、経営学を、科学としての経営学（経営科学）と哲学としての経営学（経営哲学）との二重構造として位置づけること、そしてそのための経営哲学の体系を示すことにある。そしてその体系を大きくは「経営学理」「経営存在」「経営実践」という枠組みで提示する。

経営哲学について、評者はかねて次のように論じてきた（拙稿「経営哲学の構想—経営管理論の新しい展開のための序説—」『桃山学院大学経済経営論集』第38巻第4号，1997。および拙稿「経営哲学の意義」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，2003）。すなわち，経営哲学は（1）経営の意味の探究，（2）経営学方法論の探究，（3）経営者の哲学の探究の三つの分野からなるものであり，それは究極において一体となるところのものをそれぞれ指向しているに他ならないのである，と。したがって経営哲学は理論と実践が分岐するその以前のものへと指向し，そこから再び現代文明における現代経営の諸問題へと還帰するのである。そして現代文明と現代経営の接点の問題とは①環境問題，②文化多元性の問題，③人間性の問題である。

本書はこのような評者の意図していた経営哲学を，全くそのままではないが，それに近い形で体系的に論を構成し，提示している。

以下，本書で展開されている要点を示しながら論評を加えて行きたい。章によって精粗はあるが，すべての章に触れることにしたい。それは各章がそれぞれ容易ならざる内容を含み，そこからさらなる展開と論争が巻き起こるほどのものだからである。

先にも述べた三つの枠組みに従って，本書は3部から構成される。この書評もそれぞれの部ごとに分けて記述して行こう。まず第Ⅰ部である。それは次のような構成をもつ。

## 第Ⅰ部 経営学理

### 第一章 経営哲学の概念と経営哲学研究

### 第二章 経営哲学の枠組み

### 第三章 経営存在の認識－経営学理の再構成－

第一章では、経営哲学を経営学のひとつの重要な領域として作って行こうとする著者の覚悟と基本的態度が語られる。経営ということの根本には人間がある。経営は人間的な営為であって、これを論ずる時に哲学的となることはむしろ必定であろうと著者は言う。その経営の哲学的素材は、経営者の哲学として、また諸経営学説において、われわれに与えられてあり、それらを哲学的に考察することから哲学的な命題に達し、それら経営哲学的命題の総体を学としての体系に高めることによって「学としての経営哲学」を目指そうというのである。

経営の意味の探究の拠り所を山本安次郎の経営哲学におき、そこを根拠として経営存在を考察して行こうというのが小笠原氏の基本方針である（これは第二章で明らかにされる）。そこで採られる方向は、経営学の学としての方法論的根底に科学論の角度から切り込むのではなく、あるいは批判することではなく、直観的洞察と解釈によって哲学的経営学を構築して行くことにあるのである。

さらに氏は「経営実践とはどのようなものか、このこと自体が経営哲学研究の基本的な問いなのである。」(26頁)と述べているが、理論と実践の一致において経営学が成立しているということ、それは哲学的経営学においてまさに然り、とする本書の経営実践にたいする判然とした姿勢が現れている。

以上が本書の基本的態度である。これらを中心として、さらにアメリカで20世紀半ば過ぎに起こった先駆的経営哲学を概観し、経営科学的研究が主流を占めることによって散発的なものに終わってしまったことを論じて、第一章が形成されている。

次に本書の骨格を形成する著者の経営哲学の枠組みについて見なければならない。それが第二章「経営哲学の枠組み」の内容である。

先ず著者小笠原氏の経営哲学体系は、山本安次郎の経営哲学論を継承することによって構築しようとされることが宣言される。氏は経営哲学を大きく

学理・存在・実践と捉える。「学理」は「経営学」の学的根拠（認識の根拠）を問うという哲学であり、「存在」は「経営存在」を問う哲学である。これらは山本安次郎の経営哲学の継承である。「実践」の哲学は経営者の哲学を素材としながら、経営実践の諸問題を哲学的に探究するものであり、これは存在論と接続するものである。実践哲学は山城章に負うところのものでもある。

次に小笠原氏は経営存在についての山本の理論を根拠に据えて、経営哲学のいわば本体を立てようとする。それは企業哲学、最狭義の経営哲学、事業哲学からなるのである。なぜここに経営哲学という用語が3種類（広義・狭義・最狭義）も出てくるのかについては、それが山本の経営存在説に依存するからである。

小笠原氏は、経営実践の哲学も入れて、総合的な経営哲学を構築したい。それが広義の経営哲学である。そのなかに経営存在の哲学があり、経営実践の哲学がある。これらが狭義の経営哲学である。さらに、経営存在は企業・経営・事業からなるという山本の理論に基づけば、そこに企業哲学、事業哲学と並んで、最狭義の経営哲学が含まれることになる。

それはそれでよい。しかし、そこに拘りすぎると、西田幾多郎の哲学に依りつつ山本が意図したところの、行為主体としての経営という主体と客体の統合体の様相が矮小化される心配はないであろうか。じつはそれに対するひとつの答えが、次の章の第四節「経営の論理－全体と個の統一－」に見られるのである。

小笠原氏は、経営実践は経営存在のなかに基本的には含まれると見ている。評者もそう思う。この本の目指す経営哲学水準ではそれを一応分離することが適切であるという見解にも、それが本書で選んだ経営哲学的水準であるという観点から評者は同意する。もう一つ深い水準において経営哲学研究を遂行するとき、すなわち徹底的に懷疑し、根源的な問いを立てて思索するときには、存在と行為の根底に踏み込むことが必要になってこよう。

このような経営哲学体系を立てて、小笠原氏は経営学の哲学的展開を図る

のである。そうすると後はまず経営存在から析出された企業・経営・事業を哲学的に限定された対象として、それぞれにおいて哲学的問いを立てるという作業に進まなければならない。第二章第三節は「出資と支配, 組織と管理, 産業と作業」とされているが、これらはそれぞれ企業・経営・事業に対応しているのである。そしてそれぞれにおける問題を提示する。曰く、「出資とは何か。この問いは「企業」とは何かを問うことであり、それは「資本」主義の本質に迫る問いになる。」(36頁) また「組織とは何か」と問い、「組織と個人」の問題は経営哲学の永遠の課題であろう、と言う(40頁)。以下、「管理とは何か」等々の問いが提出される。「単なる説明論理」だけではなく、「本質的考究」(38頁)こそ経営哲学の問いなのである、というのが氏の問題意識である。

ついで小笠原氏は経営哲学研究の基盤となるアプローチの様相として①文化アプローチ, ②哲学説アプローチ, ③経営者哲学アプローチ, ④経営学説アプローチの4種を示す。氏は、これらを経営哲学研究のツールとして活用しながら進むべきことを主張する。なかでも本書は経営学説研究を主として採っていること、分けても素材としての経営哲学対象としてバーナード研究の諸学説に依存していることが表明される。その例示として山本安次郎, 三戸公, 村田晴夫が取り上げられる。

ここまでで小笠原氏の意図する経営学的経営哲学の基本枠組みが出揃った。ついで氏は「経営存在の認識」という章をおいている(第三章)。この章の副題に「経営学理の再構成」とあることから分かります。これが本書の経営学理哲学の明確な主張を示すのである。

これまでの記述からも分かるように、小笠原氏は経営哲学を存在論的に展開して行くための方法を探る。方法は経営存在と経営実践の基本原理を問うことと重なってくるのであって、方法を切り離して単独に論ずるものではない、という。ではどうするのか、それに対する小笠原氏の解答はアナロジーと解釈である。人間存在を中心に置きつつ、それとアナログカルに経営存在があるのだということからそれが根拠づけられる。このアナロジーの方法

は村田晴夫の垂直同型性の論理に基づいている。そこから、経営の論理としての全体と個の統一が論じられるが、ここには先ほど評者が懸念した行為主体性の矮小化という問題への解答ともいべき内容が語られ、バーナードの集合主義と個人主義の統合という哲学的思考が高く評価される。

こうして第三章が終わり、これを含めて以上述べてきたことを含む第一章、第二章を合わせて第Ⅰ部「経営学理」とされるのである。

## Ⅱ

### 第Ⅱ部 経営存在

#### 第四章 経営生活の原理

#### 第五章 企業とは何か

#### 第六章 組織と管理—バーナードの組織概念と管理論的視座—

#### 第七章 現代経営における「事業」の位置

第Ⅱ部「経営存在」は、以上の考察を受けて、企業→経営→事業と進むことになるのであるが、それらに先立って小笠原氏は「生活」について考察を加える。それが第四章「経営生活の原理」である。そしてこの考察が氏の基本態度を示すのであって、以下、本書における通奏低音となり、ときにそれが表面に現れることにもなるのである（たとえば第十一、十二章）。

ニックリッシュの経営生活論およびゴットルの経済生活論について検討が加えられるが、小笠原氏はそれらを超えて行こうとする。

まず小笠原氏は人間が「生きる」ということは「人間的であること」を実現する行為であって主体的に、自分らしく、生きることであると捉える。そしてこれを「生きて生きる」と呼んでいる。これはまた後の章（第十三章）では「善く生きる」ことへとつながって行くのである。そして「このような人間生活こそ経営の原型である」（116頁）と小笠原氏は見るのである。「経営体＝協働生活体は、その原型たる人間生活の基本構造にほぼ対応」（116頁）するのであって、「経営体とは個人の生活機会であるとともに、それ自体が

自律的生活のシステムとして企図され、現に生活している主体にほかならない」(117頁)のである。垂直同型性の論理がここで生かされている。

そして企業の考察に入るのであるが(第五章「企業とは何か」), その出発点は企業の存在性を「出資と支配」における意志主体として捉えることであった。そのことは企業の意志主体性を「企業者」と「企業者精神」において考察するということになって行くのである。さらにその観点から、経営体の歴史の変遷を理念型として示しながら企業家精神が掘り下げられるのである。山本の説に基礎をおく経営体の変遷史の類型化は既に加藤勝康によって行われていたものであり、小笠原氏はそれによりつつ、なお独自の見解を付加する。その仕方は首尾一貫しており、説得力をもつ。このモデルはしかしなお深く掘り下げられなければならないであろう。加藤においてすでにそうであったが、なぜこのモデルが現実の歴史展開を見るときに有効であるのかを積極的に論じなければならないし、またそれをするのが経営哲学の役割であろう。そして評者はそれが難問ではあるが、為すに値する仕事だと思うのである。それを今後の仕事に残しておくとして、われわれにはこのような見方の有効性が直観されるのであり、その点でも経営哲学としての問題点の明示を含めてその枠組みを提示したことの意味には大きいものがある。

小笠原氏の関心は、しかし、上に述べたような歴史観の哲学的構築にあるのではなく、歴史的にこうなっているところの現代経営のあるべき姿にある。「事業経営家精神」と呼ばれているその精神は、第一に「事業を社会的事業において位置づける」(139頁)ことに求められるという。事業には社会性と人間性の要請が本来あるのだ、と氏は見る。にもかかわらずこれが現代経営の一般的姿とはなっていない。それは経営学にも責任があるというべきであろうと氏は考えている。この問題視角は第七章以降においても鮮明にされるが、歴史類型として捉えられる事業における社会性の表出ということの説得力がもっとあって欲しい気がする。多分それは先に指摘した歴史観とも関係している。

「企業」の意志性の本質を問うこと、そして「所有」とは何かを問う、と

いう重要な問いとそれに対する氏の態度を示して、企業の章は終わる。

ついで「経営」の存在論的考察に移らねばならないのであるが、既に第二章で考察されていたように「経営」は「組織と管理」において捉えられるのである。これが第六章「組織と管理―バーナードの組織概念と管理論的視座―」である。

「組織とは如何なるものか」「管理とは何か」という根源的問いへの回帰を通して「経営」が語られる。それはバーナードの組織概念に立つことである。「組織と個人」の統合過程が管理過程そのものであることが強調されるが、これは第Ⅲ部「経営実践」の部への伏線をなす。

管理はまた、生活における「自律化」の機能と垂直同型的な視座から、協働システムの自らの主体形成作用として捉えられるのである。

生活と同様に、組織は経営存在と経営実践を貫くもう一つの通奏低音である。その意味でもこの章の重要性があるのだが、ただこの章の本来の意味は経営存在における経営ということを取り上げるところにあるはずである。その観点からは、上に引いたように、「協働システムの自らの主体形成作用としての管理」(166頁)というところに、行為主体的存在としての経営存在の在りようが明確に描かれているといつてよいであろう。

次は事業の考察である。その章、第七章は「現代経営における「事業」の位置」と名づけられる。その名称からしても推測できるように、小笠原氏は事業にとくに現代的意義を見出そうとするのである。氏は「事業の主体性と目的性を回復しなければならない」(183頁)と言う。それは事業を存続のための手段とするのではなく、「生きて生きる」という上位価値、すなわち「使命」を内包することであると言われる。それがすなわち事業の社会性ということでもある。このような事業の使命を自覚し、それに応えるのは経営の問題である。先に第五章で述べられた「事業経営家精神」がここで重要な要因となるはずであろう。その精神が使命となって事業に内在し、事業は自らそれを目的として主体化するということであろうか。

ここに経営の個性が託される、というのが小笠原氏の哲学的命題である。



それは「個性の自覚は普遍性の認識に立脚し、普遍性の認識は個性の自覚を基盤とするという、知性と感性の、自利と利他の直観的統一によって、はじめて事業選択の主観と客観が統合される」(188頁)ということなのだと言主張される。使命はそのとき事業が自らの目的をそこに置くところの「社会的使命」ということであり、小笠原氏の言う事業の主体性の意味なのである。

これがいわば第Ⅱ部の締めくくりともいうべきものである。それを受けて第Ⅲ部「経営実践」に入るのである。

### Ⅲ

#### 第Ⅲ部 経営実践

##### 第八章 現代経営と〈官僚制問題〉

##### 第九章 組織化の原理

##### 第十章 管理と管理者－その地位と責任－

##### 第十一章 組織と公共性

##### 第十二章 経営戦略と事業－事業使命論の原理－

##### 第十三章 現代経営の倫理と合理

第Ⅲ部「経営実践」では、小笠原氏がかねて経営学における根本問題と捉えてきた問題を中心に論じられる。小笠原氏の問題意識は第一に「個人と組織」である。それは官僚制問題として先ず俎上に載せられ、第八章から第九章そして第十章の内容をなす。

第八章「現代経営と〈官僚制問題〉」では官僚制の問題が今いかなる意味を持つのかについて語られる。「官僚制」は塩原勉に依りつつ「形式合理的な管理機構」とであると広く捉えられる。その問題とは「官僚制と人間性の相克の問題」(204頁)である。すなわち、「社会全般の官僚制化」とそこに現れる「生きた機械」としての官僚制的組織が「隷従の容器」に転化するというウェーバーの指摘した問題である。

この問題意識は小笠原氏が、評者の知る限りずっと持ち続けてきたもので

ある。そしてこの問題は「(情報化も)官僚制化の構造のなかに不可避免的に組み込まれ、さらにそれがより高次の官僚制化を促進する」(200頁)と見られるのである。

また、組織の外部にたいしても拡大している官僚制問題を取り上げる。これは三戸によって取り上げられた問題である。これも大きな問題であり、評者も問題提起の趣旨には賛成したい。だが、現代文明はそれだけでは説明できないものを持っているように思う。「管理は協働システムの自らの主体形成作用である」という哲学的命題を第六章で得た。情報化の下で管理が形式合理化するということは、組織の主体性がどのように変貌して行くことになるだろうか。ここに文化多元性の問題が重なってくるのではなかろうか。ともあれ官僚制という合理性がかえって非合理を生み出すという小笠原氏の問題提起はわれわれを刺激する。

さらに次の二つの章で組織と管理の問題が具体的に論じられることになる。

第九章「組織化の原理」では、階層的調整という従来の観点に加えて、側生的調整との相互関連が大切なのであり、これが官僚制的組織体のメカニズムとダイナミズムを理論化することに繋がるのだと主張される。

階層組織に対応するフォーマル・インスティテューション(制度態)と側生組織に対応するボランティア・アソシエーション(連合態)の相互調整が課題であるとされる。

側生組織にたいしてこのような捉えかたをすることは、今後の議論にたいしても大きなヒントになるであろう。

第十章「管理と管理者—その地位と責任—」では官僚制の問題の中心に管理者がいと捉えられる。ここに官僚制問題の基本テーマがある、と小笠原氏は考えている。そしてバーナードに依って「地位」について考察する。これは氏も指摘している通り、重要な問題である。

そしてウェーバーの責任倫理の論点とバーナードの道徳創造論を結びつけることによって、官僚制問題の克服の道を見出そうとする。

第十一章から第十三章までは企業、経営あるいは事業(すなわち経営存在)

における社会性が主題とされる。

まず公共性が問題とされる。それが第十一章「組織と公共性」である。

「企業の社会的倫理の問題を議論するうえでは、「公共性」という価値をめぐる基本的議論が不可欠」(283頁) だというのである。

組織の公共性が検討され、組織の公共精神が問われる。「公共善」とは「公共領域がまさに公共的なものであるための合意の核となる価値」(302頁) なのだとされる。そして、市場の公共性ということに論究して、一方では消費者個人々の公共観念に、他方では経営体の公共精神に、さらには両者の公共性をめぐる対話的創造の意志に依存するのだと主張される。これがこの章のハイライトである。ここに個人と経営体、この二つのレベルの「生きる」ことの問題が現れる。いかにも経営哲学的なのである。

企業は市場という公共の上位組織とさらに社会という公共性に、自覚的に公共善において参加しなければならないのである。

公共の哲学を受けて次の章では事業の社会的使命について論じられる。第十二章「経営戦略と事業－事業使命論の原理－」がこれである。これはまた第Ⅱ部第七章で論じられた事業論にも立脚している。

「経営」は社会的かつ人間的であることがその本然の姿なのであり、そこにおいてなければならない。「事業とは〈社会〉から経営体に付託された使命なのであって、公共の福利にとって有益であること……をもってその存在意義を公認されるのである」(332頁) と主張される。

これらが総合された形で倫理と合理が問われる。次の第十三章「現代経営の倫理と合理」がこれである。

小笠原氏は経営の合理と倫理の問題を鋭く追及する。合理と倫理を対比した場合、合理が倫理に包摂されるのだというのが氏の主張の根本である。

この立論にはおそらく反論も予想されるであろう。しかし近代経営は合理性の追求によって展開されたのであるとしても、そこには倫理の問題が経営の全領域に常に内在していたのであったことは指摘されねばならない。

小笠原氏は、経営の合理と倫理を二項対立的に捉える通説、合理を主とし

倫理を従とする通説を批判して行く。そして経営倫理の二大類型として経済合理主義と徳治主義が抽出され、さらに経済合理主義は功利主義に代表されるとする。そして功利主義経営が一般形であって徳治主義は特殊形である、という単純図式に小笠原氏は異議を申し立てる。氏の主張は「合理と倫理の本来の関係は、倫理が合理を包摂して統一されているのであって、その逆ではない」(346頁)というのである。このような哲学を立てて、氏は日本経営の原型を探る。具体的には洪沢栄一と松下幸之助が検討される。

この徳治主義経営の倫理として何をおくのか。最後に日本経営が語られるが、それは日本の特徴を活かすものであるとともに、世界性と普遍性に通ずるものでなければならないであろう。そのことは、第七章で主張された個性と普遍性の相互性の命題、あるいは、経営者は「人類社会の経済的發展をいかなる姿として未来展望するか、そしてそれが人間的福利の向上にとりいかなる意味を有するか」(330頁)という普遍的課題を背負って意思決定するのだという命題にも明確に表れていたことであった。

以上が本書の3部13章のそれぞれの検討である。

#### IV

こうして見て来ると小笠原氏の問題の捉え方とそこに迫るアプローチの方法が通観される。その問題の捉え方は人間を中心におくことであり、つねに社会における公共性を考えることである。経営体はそれらの間にあるということである。アプローチとしては複眼的である。それはただ一つの視点あるいは一つだけの根拠に依りかかるのではなくて、異質な二つのものを統合する、あるいは組み合わせる見方をする、ということである。バーナードの公式組織の定義における意識的に調整する主体を巡る有名な二つの見方、人間を第一と見るか、組織を第一と見るかということについて、小笠原氏はその両者をともに受け入れる。またその定義は概念的構築物であるということと、組織がこのようなものとして実在するということをとともに受け入れる。公式組織では階層組織と側生組織があるということ、官僚制的組織においては、

それらがつねに共存することを指摘する。その上で、階層組織に対応するフォーマル・インスティテューションと、側生組織に対応するボランタリー・アソシエーションをふたつの組織化原理として認める。これはバーナードにも顕著に見られた特色である対立するものの統合という態度にも通ずるものである。しかしこのような対立物の統合は失敗する場合もある。小笠原氏の場合、それらはひとまず形をとって説得力を持っている。しかしまたなお論じられなければならないところも多い。

本書の各章は今後の論争などを経て、より豊かな経営哲学へと発展して行く端緒となるであろう。その意味でも本書は、この先に期待される豊かな地平と可能性をわれわれに開いて見せてくれたのである。

評者がここで言えることは、ここには明らかに一つの壮大な「経営哲学」の体系が示されたのだということ、そしてここからわれわれは新たなる経営学の姿を見る場所を、あるいは見失われて行くかに見える経営学の哲学的豊かさを取り戻す場所を、得たのだということである。

(むらた・はるお／経営学部教授／2004年10月15日受理)